

VÁLTOZÁSOKAT KIVÁLTÓ TÉNYEZŐK A MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN

FACTORS PROVOKING CHANGE IN HUNGARIAN HIGHER EDUCATION

KECZER Gabriella

SZTE SZÉF ÉLELMISZERIPARI GAZDASÁGTAN ÉS MARKETING TANSZÉK

ÖSSZEFOGLALÁS

Más szervezetekhez, külföldi felsőoktatási intézményekhez hasonlóan a magyar egyetemek és főiskolák környezetében és belső működésében is számos olyan kihívás jelentkezik, amely reagálásra, változásra készíteti ezeket az intézményeket. A sikeres változásmenedzsment egyik legfontosabb mozzanata éppen e változást kiváltó tényezők azonosítása, illetve tudatosítása. Dolgozatomban a magyar felsőoktatást változásra ösztönző külső és belső tényezőket veszem számba.

SUMMARY

Like other organizations and foreign higher education institutions, Hungarian universities and colleges face several internal and external challenges forcing them to react and change. Identifying and internalising these forces is one of the most important elements of successful change management. In my paper I analyse the most important internal and external challenges forcing our higher educational system to change.

1. BEVEZETÉS

Változások nélkül napjaink egyetlen szervezete sem lehet sikeres. (Noszkay 2004. p. 4.) Gyorsan változó világunkban a változás mára normává vált: egyetlen intézmény sem képes túlélni a holnapot változások nélkül. (Farkas 2004. p. 27.) E megállapítások igazsága alól a felsőoktatási intézmények sem kivételek. Az egyetem intézménye középkori megszületése óta változások sorozatán ment keresztül. A XX. század második fele, a globalizáció olyan változásokat gerjesztett, amelyek talán minden eddiginél erősebb kihívást és fenyegetést jelentenek az egyetemek történelmileg kialakult struktúrái számára. (Barakonyi 2004b. p. 15.)

Vilata öt ország felsőoktatási intézményeinek vizsgálata során a következő, egyre erősödő kihívásokat regisztrálta: (Vilata 2003)

1. Felelősség (accountability):

Az egyetemek erőforrásaikkal már nem bánhatnak tetszésük szerint: az adófizetők mind határozottabban kívánnak belepillantani belső gazdálkodási ügyeikbe, számon kérik döntéseik hatékonyságát.

2. Értéket a pénzért (value for money):

Az intézményekben folyó oktatás és kutatás már nem az intézmények belügye. A társadalom és a tudáspiac fogyasztói ráfordításaiért olyan ellenértéket követelnek, amely a gyakorlatban is alkalmazható.

3. Akkreditáció:

Új kihívást jelent az értékelés rendszere, a minőségellenőrző és -biztosítási rendszerek, melyek azt jelentik, hogy az egyetemeknek külső normáknak is meg kell felelniük.

4. Társadalmi kihívások:





Az egyetemektől a társadalom azt várja el, hogy a fejlődés motorjaként szolgáljanak.

5. Internacionalizáció: A tudáspiac is globalizálódik, az Európai Felsőoktatási Térség új kereteket és kihívásokat jelent az európai egyetemeknek.

6. Új vezetési paradigma: A felsőoktatási intézményeknek meg kell ismerniük a stratégiai menedzsment, az egyetemi kormányzás rendszerét és kénytelenek ezeket alkalmazni.

Ezekre az egyre fokozódó kihívásokra a felsőoktatási intézményeknek reagálniuk kell, azaz az egyetemeknek az eddigieknél nagyobb mértékben és gyorsabban kell változniuk. Ez pedig professzionális változásmenedzselést igényel. A változásmenedzsment célja, hogy felkészítse és alkalmassá tegye a szervezetet valamilyen lehetőség kihasználására vagy fenyegetés elhárítására. (Noszky 2004. p. 11.) A legnagyobb kihívás a menedzsment számára: képessé válni a változások vezetésére. (Farkas 2004. p. 27.)

Különösen nagy kihívást jelent ez a felsőoktatás számára, egyebek között azért, mert az egyetemeken

-  hagyományaikból, kultúrájukból és szervezeti felépítésükből adódóan más szervezeteknél erősebb és eredményesebb a változásokkal szembeni ellenállás
-  nem vált általánossá a professzionális vezetés és annak technikái, így a változásmenedzsment sem
-  a vállalatoktól való különbségek miatt csak korlátozottan alkalmazhatjuk a versenyszférában bevált technikákat
-  egy nemzeti szinten kezdeményezett reform kudarca a teljes magyar felsőoktatás, és így a nemzetgazdaság versenyképességét sodorhatja veszélybe

Ezért a felsőoktatásban végrehajtott és végrehajtandó változásoknál a szokásosnál nagyobb körültekintésre van szükség.

2. A VÁLTOZÁSOKAT KIVÁLTÓ TÉNYEZŐK A MAGYAR FELSOÓKTATÁSBAN

A sikeres változtatás első lépése az átalakulásra készítő okok feltárása. A világban lezajló változások a felsőoktatási intézmények számára is radikálisan új helyzetet teremtettek; a korábban stabil, átlátható egyetemi környezet az utóbbi évtizedekben alapvetően megváltozott. Az üzleti élethez hasonlóan a tudáspiaci környezetben is dinamikusak lettek a változások, és az egyetemeket körülvevő közeg összetettsége is nagyságrendekkel bonyolultabbá vált. (Barakonyi 2004a p. 584.) A változásra készítő okok többféle

szempontból csoportosíthatók. A szakirodalom elkülöníti a változás pozitív, illetve negatív tényezőit. Pozitív tényezőknek az olyan potenciális lehetőségeket tekintjük, amelyek kihasználása a szervezet jövőjét, sikerét szolgálja. A negatív tényezők ezzel szemben olyan fenyegetettségek, amelyekre a szervezetek egészséges reagálása a prevenció, az előremenekülés. (Noszkay 2004. p. 12.)

A vállalatok és a felsőoktatási intézmények esetében felmerülő pozitív és negatív tényezők összevetése során meglepően sok hasonlóságot figyelhetünk meg. Így például a felsőoktatási intézmények esetében is beszélhetünk a következő pozitív tényezőkről:

📖 piacbővítés lehetősége:

A felsőoktatás számára ilyen lehetőséget jelenthet a külföldi hallgatók képzése -- hiszen az egységes Európai Felsőoktatási Térség egyik fontos célkitűzése a hallgatói mobilitás növelése --; valamint a felnőttképzés, amely az új és gyorsan változó munkaerőpiaci igényekhez igazodó élethosszig tartó tanulás (lifelong learning) általánossá válása következtében mindenütt a világon egyre nagyobb piacot jelent.

📖 műszaki-technológiai innováció, termékszerkezet váltás:

A felsőoktatás esetében a Bologna-folyamatban megfogalmazott lineáris képzésre való áttérés, új, korszerű szakok, gyakorlatorientált oktatás, illetve új képzési formák, módszerek (távoktatás, informatikai alapú e-learning) sorolhatók e tényezők közé.

📖 emberi erőforrás fejlesztése, szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra és értékrend váltás a szervezeti életciklus függvényében:

A magyar felsőoktatási intézmények esetében az oktatói mobilitás erősödése, az egyetemi vezetők menedzsment képzése, az integráció tartalmi megvalósítása és ezzel az integrált intézmények „érett” szakaszba történő átsegítése és az ebből adódó lehetőségek kiaknázása, a konzervatív szervezeti kultúra átalakítása, tanuló szervezetek kialakítása jelenthet kedvező lehetőségeket.

📖 informatikai- és információtechnológiai fejlesztés:

A számítástechnika és az Internet lehetőségeinek kihasználása az oktatásban, kutatásban és az egyetemi irányításban szolgálhat kitörési pontként.

A negatív tényezők sorában a következőkkel kell számolnunk:

a) *külső fenyegetettségek:*

📖 globalizációs hatások:

Az Európai Felsőoktatási Térséghez való csatlakozás és az ahhoz szükséges modernizációs kényszer, a hallgatók, mint leendő munkavállalók felkészítése a globális munkaerőpiac kihívásaira, a magyar gazdaság támogatása az erősödő világpiaci versenyben (megfelelő képzéssel és K+F tevékenységgel) olyan kihívások, melyek figyelmen kívül hagyása a magyar felsőoktatás és az ország versenyképességét veszélyeztetik.

📖 piacok elvesztése, konkurensok megjelenése:

A csökkenő gyerekszám, a külföldi egyetemek és az iskolarendszeren kívüli, illetve magán képzőhelyek elszívó hatása a hallgatók; a versenyszféra és a külföldi intézmények elszívó hatása az oktatók és kutatók esetében komoly külső

veszélyforrások. Sajnos az állami felsőoktatás – néhány kivételtől, például Pécsről eltekintve -- meglehetősen göggel mond le a felnőttképzés piacáról, úri nagyvonalúsággal átengedve azt a profitorientált vállalkozásoknak. Nem mindenütt tesznek kellő erőfeszítéseket a külföldi hallgatók megszerzésére sem.

☐ gazdasági, politikai fenyegetettségek:

A felsőoktatás állami támogatásának folyamatos csökkenése, az egyetemi autonómia visszaszorítására irányuló törekvések és átgondolatlan reformok meglehetősen negatív környezetet teremtenek a magyar egyetemek számára.

☐ partnerek jelentette fenyegetettség:

Az oktatók évek óta tapasztalják az úgynevezett „input” problémákat; a középiskolai képzés színvonalának elégtelenségét, az egyetemre bekerülő hallgatók „felhígulását”.

b) belső fenyegetettségek:

☐ életciklus-váltás elhanyagolása:

Az egyetemi integráció tartalmi, érdemi részének „elszabotálása” következtében az egyesült intézmények nem jutottak el az érettség szakaszába annak ellenére, hogy az összeolvadás előkészítése már a 90-es években megkezdődött. Az integráció nagyrészt csak papíron következett be, az érdemi átalakítások, összevonások, a párhuzamosságok felszámolása, az egységes szabályozások egy része a mai napig nem valósultak meg. Mivel az integrált egyetemek még a növekedési-fejlődési szakaszban vannak, nem élvezhetik az érettségnek, a működés kiteljesedésének, a hatékonyság legmagasabb fokának pozitív hozadékait.

A növekedési-fejlődési szakaszra jellemző, hogy még nem dolgozták ki a cég stratégiáját, prioritásait, nincs formális szervezet, és hiányoznak a különféle szabályozások. (Noszky 2004. pp. 34-35.) A Szegedi Tudományegyetemen ma is számtalan olyan keretszabályozás van hatályban a működést jelentősen befolyásoló, fontos kérdésekben, amelyek az érdemi döntéseket a karok hatáskörébe utalják. Így az egyes karokon teljesen eltérő szabályozás és gyakorlat alakult ki például a dolgozói juttatások, az oktatói követelményrendszer, a tanulmányi és vizsgaszabályzat, az oktatók hallgatók által történő értékelése ügyében. Az integrált funkcionális egységek csak papíron jöttek létre, „földrajzilag” mindenki maradt a maga helyén, tovább folytatva a korábbi (többiekétől eltérő) gyakorlatot. Számos funkcionális egység a mai napig nem alakult meg (pl. az egyetemi kiadó) a korábbi egységek (kari kiadók) és maguk a karok ellenállása miatt. A párhuzamosságok felszámolása érdekében egyetlen lépés sem történt, ennek okán egyetlen tanszék sem szűnt meg, került összevonásra vagy alakult át. A karok közötti átoktatás szabályozása a mai napig ideiglenes és számos vita forrása.

☐ innováció elhanyagolása, termékek, technológiák elavulása:

Az információtechnológia nyújtotta lehetőségek kihasználatlanul hagyása, az ehhez szükséges infrastruktúra és tudás hiánya, a munkaerőpiacon eladhatatlan, túlságosan elméleti jellegű tudás közvetítése a hallgatóknak hosszú távon számos negatív következménnyel járhat. A mai magyar egyetemeken a képzések tartalma nem mindig alkalmazkodik a piaci igényekhez, azokat inkább az adott oktatói állomány rendelkezésre álló szakértelme határozza meg. Vagyis a „mit kellene tanítani” jövőbe mutató kérdése helyett gyakran a „mit tudunk/akarunk/szoktunk tanítani” múltba és jelenre vonatkozó kérdése érvényesül. Jól megfigyelhető ez a jelenség az új, „Bologna-szabatos” szakok tantárgyi programjainak kidolgozásánál, ahol a konzorciumokban az

erősebb érdekérvényesítéssel bíró egyetemek az egyes képzések tantárgyi struktúráját saját oktatói gárdájukhoz szabták. További probléma, hogy az oktatók egy része semmilyen nyitottságot nem mutat az új oktatási módszerek, az információtechnológia nyújtotta lehetőségek befogadására, és gyakran ezek infrastrukturális feltételei sem adóttak a rosszabb anyagi helyzetben levő intézményekben.

📖 kommunikációs problémák:

Jellemző a bürokratikus, nehézkes és lassú információáramlás a sokkarú és mélységében túltagolt egyetemeken. „Az irányítás hatalmas tömegű szabályzat elkészítésén alapul. Vezetés helyett inkább igazgatás folyik, az intézményi folyamatok poroszosan túlszabályozottak.” (Barakonyi 2004b. p. 203-204.)

📖 szervezeti kultúra hanyatlása:

Egyre égetőbb problémaként jelentkezik a hagyományos egyetemi értékek és kultúra életképtelensége az új viszonyok között és az ennek következtében fellépő értékvákuum. Az egyébként önálló és kreatív munkán alapuló felsőoktatási intézményekben az erős szakmai hierarchia, a hagyományok és megszokás miatt nehezen fogadják el az újírtásra irányuló javaslatokat.

📖 a szervezet és az emberi erőforrás fejlődésképtelensége:

Az új kihívásoknak megfelelő szervezeti és irányítási formák bevezetésének elmaradása, a professzionális menedzsment hiánya, az oktatók módszertani továbbképzésének elhanyagolása, a kontraszelektációs munkaerő-kiválasztási eljárások, a HR gazdálkodás szűk mozgástere a közalkalmazotti keretek, a szervezeti kultúra, valamint a terület jelentőségének fel nem ismerése miatt még fel nem ismert, de valós veszélyeket rejteneek.

Egy másik megközelítés szerint a változásokat kiváltó tényezők két nagy csoportja a következő: (Noszky 2004. p. 28.)

a) külső hatások:

📖 a világ tendenciáiból következő hatások:

A felsőoktatási intézmények esetében ezek a következők: globalizáció, Bologna-folyamat, tudásalapú társadalom kialakulása, információtechnológiai forradalom, a felsőoktatás megváltozott szerepe és a vele kapcsolatos új elvárások, tömegképzés.

📖 ország- és nemzetgazdasági hatások:

A demográfiai hullámvölgy, a forráshiány, a felsőoktatás új törvényi szabályozása sorolhatók ebbe a kategóriába.

📖 piaci hatások:

A már korábban említett élethosszig tartó tanulás, a hallgatói mobilitás tartozik e körbe.

b). belső tényezők:

📖 termék-életciklussal kapcsolatos hatások:

A felsőoktatás terméke közepes hosszúságú életciklussal bír, hiszen a megszerzett tudás tudományterülettől függően akár 3 év alatt is teljesen elévülhet.

📖 technológiákkal kapcsolatos hatások:

A felsőoktatás technológiája termékenynek tekinthető, hiszen változatos termékeket képes piacra dobni viszonylag kis változtatásokkal működő technológiával.

📖 a szervezet életrészeivel kapcsolatos tényezők:

Mint már említettem, az integrált magyar felsőoktatási intézmények nem léptek az érettség, vagyis a szervezeti működés legideálisabb szakaszába, a teljes magyar felsőoktatást pedig az érettségre jellemző rizikófaktorok a jellemzik.

3. ZÁRÓ MEGJEGYZÉSEK

A magyar felsőoktatási kormányzat, a felsőoktatási intézmények szakmai szervezetei, vezető testületei és a felsőoktatási intézmények egy része hosszú évekig csak a frázisok szintjén beszéltek a változtatások szükségességéről, de valójában nem vettek kellő mértékben tudomást a változó környezettel járó kihívásokról és a reagálás elmaradásából eredő kockázatokról. Ezért „a magyar felsőoktatás a Bologna-folyamat célkitűzéseinek megvalósításában, a szükséges reformok megtervezésében és végrehajtásában a sereghajtók között helyezkedik el. Gyakran hivatkozunk arra, hogy ami jól működik, azon miért kellene változtatnunk. Pedig azokat az értékeket, amelyekre hivatkozunk, tudományos igénnyel, nemzetközi összehasonlításban még soha nem mérték fel, vagyis maga a hivatkozási alap is megkérdőjelezhető.” (Barakonyi 2004a. p. 586.). A jelenlegi oktatási kormányzat az új felsőoktatási törvénnyel kíván megvalósítani bizonyos, kétségtelenül szükséges változtatásokat -- jóllehet a mód mai napig számos vita forrása. Figyelmem kívül hagyja azonban azt a tényt, hogy a sikeres változtatáshoz a jogi kereteken kívül még jó néhány (humán és tárgyi) feltételt biztosítani kell. Addig pedig, amíg az aktorok, azaz a felsőoktatásban dolgozók nem ismerik fel és el a változások szükségességét és nincsenek tisztában a fent részletezett, változásokat kiváltó tényezőkkel, egy felülről rájuk kényszerített reform aligha hozza meg a remélt eredményeket.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Barakonyi K. (2004): Egyetemi kormányzás. Merre tart Európa? - *Közgazdasági Szemle, 2004. június (Barakonyi 2004a)*
2. Barakonyi K. (2004): Rendszerváltás a felsőoktatásban, *AK, Bp, 2004. (Barakonyi 2004b)*
3. Farkas F. (2004): Változásmenedzsment, *KJK, Bp, 2004.*
4. Noszkay E. (2004): Változás- és válságmenedzsment, *SZIE GTK, Bp, 2004.*
5. Vilata, J. (2003): Higher Education Governance Trends – *A Comparative Analysis of Five European Countries. EAIR Annual Forum, 2003. paper, Limerick*